

MANAGING KONFLIKT

(PENANGANAN KONFLIK ANTAR BAWAHAN)

Oleh :

Abdul Syakur*)

Abstraksi

Organisasi adalah sebuah kesatuan dan persatuan pribadi dan kegiatan untuk mencapai tujuan, dalam kehidupan organisasi senantiasa terdapat dua sisi mata uang, yakni : hubungan pribadi dan hubungan kerja. Kedua sisi kehidupan tersebut saling mempengaruhi. Baik buruknya hubungan pribadi akan selalu mempengaruhi hubungan kerja, begitu sebaliknya. Sangat sulit bagi setiap orang untuk dapat bersikap dan bertindak murni pada salah satu sisi saja. Itulah sebabnya kedua sisi hubungan tersebut harus menjadi focus perhatian bagi setiap pimpinan yang ada dalam organisasi tersebut, dalam upaya menangani kemungkinan terjadinya konflik antar bawahan.

Kata Kunci :Manajemen dan Konflik

Pendahuluan

Konflik dalam kehidupan sehari-hari merupakan sesuatu hal yang mendasar dan esensial. Konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variable yang bergerak bersamaan secara dinamis. Oleh karena itu konflik adalah suatu proses yang wajar terjadi dalam suatu kelompok atau masyarakat.

Konflik didefinisikan sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan dimana setidaknya salah satu dari pihak-pihak tersebut

menyadari perbedaan tersebut dan melakukan tindakan terhadap tindakan tersebut (Minnery 1985, hal. 35)

Implikasi dari konflik adalah : konflik dapat terjadi di dalam atau di luar sebuah sistem kerja peraturan, konflik harus disadari oleh setidaknya salah satu pihak yang terlibat dalam konflik tersebut, keberlanjutan bukan suatu hal yang penting karena akan terhenti ketika suatu tujuan telah tercapai, tindakan bisa jadi menahan diri dari untuk tidak bertindak.

Definisi ini bukan berarti menjadi definisi keseluruhan karena perbedaan pihak-pihak yang terlibat akan menyebabkan perbedaan pandangan terhadap konflik tersebut, definisi ini tidak termasuk kekerasan, perang dan kegiatan pengrusakan, konflik tidak dibatasi sebagai situasi yang konstan, konflik bisa jadi bukan suatu hal yang simetris (bisa terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut).

Pembahasan

Pengertian secara denotatif, konflik berarti perselisihan. Dalam kadar yang relatif masih rendah, perselisihan dapat berupa perbedaan pendapat antar dua pihak atau lebih, dan masing - masing bersikap mempertahankan pendapat nya, sehingga sulit untuk dipertemukan. Apabila hal tersebut terjadi dalam sebuah organisasi, logikanya tujuan tidak akan tercapai secara efektif. Sebab bagaimana mungkin seorang pimpinan akan mempertanggungjawabkan pencapaian tujuan - apabila tujuan tersebut tidak dapat dicapai secara prestatif

akibat adanya konflik yang terjadi di dalam organisasi yang dipimpinnya.

1. Tahapan-Tahapan Konflik

Apabila kita amati secara seksama proses terjadinya konflik berawal dari kadar rendah hingga kadar tinggi, dapat disimpulkan ke dalam beberapa tahapan sbb :

a. Tahapan pertama

Adalah terjadinya perbedaan pen-dapat dalam kehidupan suatu organisasi. Perbedaan pendapat sebenarnya merupakan hal yang wajar, bahkan perlu dikembangkan. Sebab hal itu, merupakan proses kreatifitas, kemandirian dan demo-krasi dalam suatu organisasi. Namun apabila perbedaan pendapat tersebut sekedar ingin "tampil beda" dan tidak dapat dipertemukan untuk menghasilkan kesepakatan pendapat, maka hal itu merupakan ancaman buruk bagi kehidupan suatu organisasi. Karena di dalam organisasi ada kesatuan dan persatuan potensi - budidaya - tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan bersama pula, bukan tujuan sendiri - sendiri.

b. Tahapan Kedua

Adalah terjadinya ketersinngungan perasaan. Oleh karena organisasi itu dituntut untuk menentukan kesa-tuan pendapat, maka sudah barang tentu pihak - pihak yang penda-patnya terpaksa tidak terakomodasi merasa bahwa kontribusi dan partisipasinya terabaikan. Bahkan mungkin dia

merasa bahwa pendapatnya lebih baik dibandingkan dengan gagasan yang telah ditentukan atau diputuskan. Hal semacam itu berakibat menusuk perasaan subyek tersebut dan merasa tersinggung harga dirinya.

c. Tahapan Ketiga

Adalah terjadinya percekocan individual. Daya tahan perasaan seseorang ada batasnya, dan saling berbeda satu sama lainnya. Maka apabila ketersinggungan perasaan akibat harga dirinya merasa diabaikan, dia akan berusaha mem berikan perlawanan. Sesungguhnya, perlawanan tersebut telah dia lancarkan pada tahap perbedaan pendapat, namun dimentahkan. Oleh karena itu, perlawanan pada tahapan ini adalah berupa " percekocan " yang lebih ber-nuansa berantem ketimbang berdiskusi.

d. Tahapan Keempat

Adalah terjadinya perseteruan sosial. Nyali seseorang dalam kancah percekocan tidak sama besarnya. Bagi yang nyalinya kecil akan menghimpun armada perang untuk terjun dalam kancah percekocan. Padahal pribadi setiap orang berbeda dalam kematangan mengendalikan diri. Wajarlah apabila armada perang tersebut mudah terpancing atau terpengaruhi sikapnya untuk terlibat dalam perselisihan, bahkan mereka tidak memahami secara proporsional kasusnya. Akibat nya, yang terjadi bukan percekocan individual melainkan perseteruan sosial.

2. Jenis konflik

a. Konflik organisasi

Dalam sebuah organisasi khususnya organisasi besar dimana pembagian kerja terjadi didalamnya sering timbul konflik antara unit kerja yang ada atau konflik antar organisasi. Timbulnya konflik ini dikarenakan adanya perbedaan tujuan antara satu pihak dengan pihak lain yang terlibat dalam konflik tersebut.

Organisasi dapat diartikan sebagai sebuah struktur dari hubungan interaksi, kekuatan, sasaran, aturan, kegiatan, komunikasi dan factor lain yang ada pada saat orang-orang bekerja sama. Tujuan dan struktur organisasi ini tidak berubah ketika ada perubahan orang-orang yang mengatur organisasi tersebut.

Oleh karena itu diperlukan kerjasama dan koordinasi antar struktur dalam organisasi atau antar organisasi sehingga dapat meminimalkan konflik yang terjadi.

b. Konflik professional

Konflik dapat terjadi pada setiap profesi termasuk didalamnya perencanaan (Minnery 1985, hal 106). Setiap profesi memiliki kode keprofesian dan meng-klaim bahwa mereka memperhatikan kepentingan publik.

Satu hal yang membedakan konflik organisasi dengan konflik professional adalah pada kontrol terhadapnya. Organisasi mempunyai kontrol hirarki yang terstruktur sedangkan profesi hanya mengandalkan kontrol diri sendiri.

3. Penggunaan Potensi Subyek

Selaras dengan tahapan - tahapan yang berkembang dalam rangkaian proses konflik, maka subyek - subyek yang terlibat dalam berkonflik - ria dapat dikenali penggunaan potensinya sebagai berikut :

- a. Potensi yang digunakan dalam konflik tahapan yang pertama adalah : **Rasio**. Mereka berusaha mengeluarkan segala macam kemampuan berfikir atau akal agar dapat memper tahankan gagasan dan memenangkan perbedaan pendapat.
- b. Potensi yang digunakan dalam konflik tahapan kedua adalah : **Emosi**. Apabila salah satu subyek telah kehilangan akal, karena gagasannya selalu dimentahkan, maka potensi yang muncul adalah " Unjuk Rasa " subyek menunjukkan ketersing gungan - kemarahan - dan emosinya.
- c. Potensi yang digunakan dalam konflik tahapan yang ketiga adalah : **Fisik**. Potensi muncul apabila " Unjuk Rasa " tidak membuahkan hasil. Dia akan membuktikan bahwa unjuk rasanya bukan gertak sambal. Hal itu dia buktikan dengan "Unjuk Gigi" berupa kemampuan untuk berkelahi secara fisik, kemapuan merusak, dan minimal gebrak meja.
- d. Potensi yang digunakan dalam konflik tahapan keempat adalah : **Kroni**. Unjuk gigi memang cukup menakut-kan apabila subyek memiliki gigi taring yang kuat dan tajam. Dalam hal dia tidak memiliki potensi fisik semacam itu, maka subyek akan menggunakan potensi bahwa dia

mampu mengerahkan kroni - kroninya. Mereka akan serentak mengancam dan unjuk gigi bersama.

4. Tindakan Subyek

Potensi - potensi yang digunakan atau ditunjukkan oleh subyek kepada subyek lain tersebut tidak ada artinya kalau tidak disertai dengan tindakan - tindakan konkrit. Tindakan tersebut berbeda substansinya selaras dengan potensi yang digunakan subyek pada masing - masing tahapan konflik.

- a. Tindakan yang dilakukan dalam konflik tahapan pertama adalah : **Adu Argumentasi**. Untuk dapat memenangkan perbedaan pendapat, maka subyek harus berfikir keras untuk dapat mengemukakan argumentasi yang kuat serta berbagai macam alasan, bahkan disertai data - fakta - saksi, untuk memperkuat argumentasinya.
- b. Tindakan yang dilakukan dalam konflik tahapan yang kedua adalah : **Menunjukkan Kelemahan Lawan**. Sekedar bersikap atau bertindak bertahan dibalik argumentasi dirasa belum mampu mengalahkan lawan konflik. Maka dalam tahapan kedua ini subyek lebih agresif & ofensif dengan mengorek kelemahan lawan dan menunjukkan kedepan hidungnya. Tujuannya adalah agar lawan konflik tahu diri dan malu diri, yang kemudian kalah atau mundur.
- c. Tindakan yang dilakukan subyek dalam konflik tahapan yang ketiga adalah : **Mengancam**. Tindakan ini dilakukan bukan sekedar bertujuan membuat lawan konflik tahu diri dan malu diri.

Melainkan " Ketakutan " bahkan " Kesakitan ". Ketakutan adalah " Phsycal Smash " untuk memperkosa lawan konflik agar mundur dari kancah perselisihan karena grogi atau jatuh mental.

- d. Tindakan yang dilakukan subyek dalam tahapan yang keempat adalah : **Balas Dendam**. Dalam tahapan yang ketiga, tindakan yang dilaku-kan berupa ancaman. Hal itu bersifat terbuka dan langsung. Namun, tindakan balas dendam yang dilakukan dalam tahapan yang keempat berupa teror, dan teror itu dapat terjadi sewaktu - waktu (tidak langsung). Tindakan yang akan dilakukan subyek beraneka ragam kemungkinan, tanpa dapat diprediksi sbelum terjadi. Misalnya, penyerangan secara tiba - tiba, pencegatan di jalan, dls.

5. Penyelesaian Konflik

Dalam tahapan proses terjadinya konflik berawal dari tahap pertama yakni terjadinya Perbedaan Pendapat - Ketersinggungan Perasaan - Percek cogan Individual - Perseteruan Sosial. Dalam artian dari masalah kecil ke masalah yang besar (masalah yang khusus ke masalah yang umum). Namun dalam hal tahapan penyelesaian konflik, berawal dari tahapan yang lebih besar ke tahapan yang lebih kecil. Yakni dari tahapan : Penyelesaian Teror, Penyelesaian Hubungan Kerja, Penyelesaian Hubungan Pribadi, dan Penyelesaian Hubungan Kasus. Hal ini dimaksudkan agar penyelesaian

konflik dapat diselesaikan secara menyeluruh dan tuntas.

- a. Tahapan pertama dalam penyelesaian konflik adalah : Penyelesaian Teror. Sebab teror adalah merupakan musuh dalam selimut. Teror memiliki rentang yang lebar karena dapat dilaksanakan oleh siapapun - dalam bentuk apa saja - dengan cara apa saja - dan dapat terjadi kapan saja. Sehingga sangat mencekam suasana hubungan pribadi dan hubungan kerja.

Mengingat hal itu, maka harus ditangani pada tahapan yang pertama. Adapun penggunaan potensi bagi Konsolidator adalah : *Reference Power*. Artinya, konsolidator harus memiliki jaringan armada perang yang lebih besar dan kuat dari pada kroni - kroni subyek konflik. Paling tidak, Konsolidator harus memiliki referensi figur seseorang yang mampu-nyai pengaruh kuta terhadap subyek - subyek konflik termasuk kroni - kroninya.

Sedangkan alternative tindakan yang dapat dilakukan adalah meyakinkan subyek bahwa konsolidator mampu memberikan perlindungan bagi subyek dan jaminan kemampuan untuk membasmi kroni - kroni subyek konflik.

- b. Tahapan kedua dalam proses penyelesaian konflik adalah : Penyelesaian Hubungan Kerja.

Apabila masalah yang bersifat terselubung yakni teror telah dapat diredam, maka tahapan proses selanjutnya adalah membuka tabir konflik yang menyangkut hubungan kerja. Masalah ini relatif

lebih mudah diungkap, karena tercermin dari situasi kerja sehari - hari dalam kehidupan organisasi. Konflik hubungan kerja sangat mempengaruhi pihak - pihak lain yang tidak terlibat sekalipun. Justru karena itu harus menjadi sasaran kedua dalam tahapan proses penyelesaian konflik.

Adapun penggunaan potensi bagi konsolidator adalah : *Punishment Power*, artinya konsolidator harus memiliki kemampuan untuk menjatuhkan sanksi administratif atau hukum. Bahkan secara fisik terhadap subyek yang " Sok Jagoan "

Sedangkan alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah penegasan bahwa siapapun yang salah dalam konflik ini, apalagi disertai tindakan kasar, pasti akan dikenakan sanksi administratif ataupun dilakukan proses secara hukum, bahkan silakan menajal kemampuan saya.

- c. Tahapan ketiga dalam proses penyelesaian konflik adalah : Penyelesaian Hubungan Pribadi. Konflik hubungan pribadi cenderung bersifat subyektif, sehingga penanganan-nyapun bersifat person to person. Kenadati rentangnya relatif tidak melebar, namun sarat dengan muatan emosional. Oleh karena itu memiliki tingkat kesulitan tersen-diri. Bahkan sering kali sulit diungkap, apalagi subyek yang bersangkutan memiliki sikap introvert atau defensif. Mengingat hal itu, maka penggunaan potensi bagi konsolidator adalah : *Ligitimate Power*, artinya

Konsolidator harus memiliki kepribadian yang dapat diterima oleh subyek - subyek konflik.

Sedangkan alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah meyakinkan subyek - subyek konflik bahwa Konsolidator memiliki konsistensi dan komitmen yang tinggi, dalam penyelesaian konflik secara adil - jujur - dan tuntas.

- d. Tahapan keempat dalam proses penyelesaian konflik adalah : Penyelesaian Hubungan Kasus.

Konflik hubungan kasus adalah " masalah " yang sebenarnya meru pakan cikal bakal konflik sebelum berkembang ke tahapan - tahapan yang lebih besar dan lebar.

Masalah ini cenderung bersifat obyektif, karena mengandung azas permasalahan yang sebenarnya terjadinya konflik.

Oleh karena kasusnya bersifat obyektif, maka penggunaan potensi bagi Konsolidator adalah : *Expertise Power*, artinya Konsolidator harus memiliki wawasan intelektual - keahlian secara metodis - maupun kecakapan dalam membahas serta menentukan keputusan terhadap konflik yang ditangani.

Sedangkan alternatif tindakan yang dapat dilakukan adalah memberikan keyakinan kepahaman, bahwasan nya Konsolidator mampu secara obyektif mempertemukan kebijakan atau keputusan secara profesional.

6. Strategi dalam memecahkan konflik

Dalam proses perencanaan wilayah konflik dapat terjadi pada pengambilan keputusan dan implementasinya.

Pemecahan konflik dengan sasaran sumber daya manusianya sangat menguntungkan untuk dilaksanakan. Strategi dalam memecahkan konflik menurut Chin dan Benne, 1976 adalah:

a. Strategi empiris rasional.

Asumsi dasar dalam strategi ini adalah bahwa setiap orang akan mengikuti pemikiran yang rasional sehingga perubahan baik dalam individu maupun dalam organisasinya dapat terjadi

b. Strategi Normatif-reedukatif

Strategi ini tidak melupakan rasionalitas dan intelegensi manusia namun mempunyai asumsi bahwa pola tindakan dan kegiatan dipengaruhi oleh norma sociocultural dan komitmen individual. Sehingga perubahan yang terjadi bukan hanya perubahan pengetahuan, informasi, atau rasionalitas intelektual saja tapi juga perubahan perilaku, nilai-nilai, keahlian dan hubungan yang signifikan.

c. Strategi Power Coercive

Penggunaan kekuatan dalam penyelesaian konflik baik dalam bentuk kekuatan politik maupun kekuatan lain sehingga akan terlihat jelas pihak-pihak yang mempunyai kekuatan dan yang tidak. Hal inilah yang akan menjadikan perubahan dalam pihak-pihak yang ada dalam konflik tersebut.

Kesimpulan

Konflik didefinisikan sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling

bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan dimana setidaknya salah satu dari pihak-pihak tersebut menyadari perbedaan tersebut dan melakukan tindakan terhadap kondisi tersebut. Konflik dapat terjadi salah satunya dari pelaksanaan kebijakan. Proses-proses penentuan dan pelaksanaan kebijakan menjadi potensi konflik dengan adanya pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut.

Membaca dan menangkap makna dari uraian - uraian tersebut diatas memang mudah dan terasa gampang. Namun dalam praktek sesungguhnya, ternyata tidak segampang membaca teori. Kendati begitu dengan memahami kronologi penyelesaian konflik ini.

***) Penulis adalah Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Sultan Fatah Demak**

Daftar Pustaka

- Stephen P. Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta. PT. Prenhalindo
- Gary Dessler, 1997, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta. PT. Prenhalindo
- Henry Simamora, 1999, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN
- Dye, Thomas R. 1992. *Understanding Public Policy*, seventh edition. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Ross, Marc Howard. 1993. *The Management of Conflict*. New Haven, Yale University Press.
- Minnery, John R. 1986. *Conflict Management in Urban Planning*. Hampshire, Gower Publishing Company Limited.